

Hvad skaber tilfredse kunder?

Brancheanalyse for Byggeri & Anlæg 2020

Baseret på data fra BNKI KundeFokus i perioden 2016-2020

Læs mere om...

- *Kundetilfredshedstendenser*
- *Tilfredshedsniveauet på tværs af entrepriseformer*
- *Hvilke indsatser, som betyder mest for kunden*
- *Hvordan tillid skabes*

Forord

I mere end 20 år har Bülow Management arbejdet med helhedsorienteret forretningsudvikling på tværs af brancher i Danmark – med fokus på at gøre det **Nødvendige** på en **Enkel** og **Sikker** måde.

Bülow Management har i alle år understøttet udvikling af vores kunders organisation, lederskab og processer – og har været med til at fremme kvalitets- og kundefokus gennem robuste og velorganiserede processer og arbejdsgange.

Gennem BNKI KundeFokus har vi gennem de seneste 5 år evalueret mere end 1.000 projekter, og bistået mere end 300 forskellige entreprenører i Danmark med at maksimere udbyttet af kundefeedbacken.

I denne sammenhæng, har vi også mødt mange forskellige bygherrer på forløbene, og på den baggrund har vi udarbejdet denne analyse baseret på kundetilfredshedsdata samt resultaterne af interviews med nogle af de involverede bygherrer for på denne måde samlet at opnå en indsigt i bygherrens generelle oplevelser med entreprenørernes fokus på at skabe gode kundeoplevelser.

God læselyst



Indhold

Forord.....	2
Kapitel 1: Konklusion og introduktion	
Hovedkonklusioner.....	3
Introduktion.....	4
Kundekultur for Vinder Virksomheder.....	5
Kapitel 2: Resultater	
Tilfredshed & Loyalitet.....	8
Hvilke indsatser er afgørende for nutidens kunder?.....	9
Totalentreprenører er stadig bedst.....	10
Højere tilfredshed på projekter med BNKI KundeFokus.....	11
Kapitel 3: Tillid, hvad består det af og hvordan etableres den?	
Vi anbefaler: Etablering af tillid via Forventningsafstemning og DISC.....	12
Sådan oplever 3 danske bygherrer branchen.....	12
Hvad består tilliden af?.....	13
Om BNKI KundeFokus.....	15
Publikationens datagrundlag.....	15

Analysens konklusioner

Kundetilfredsheden har ikke været højere gennem de seneste 5 år...

Kundetilfredsheden for bygge- & anlægsbranchen udgør i 4,24 (skala 1-5) i 2020, hvilket er det højeste niveau for de seneste 5 år. Det samme gør sig gældende for kundernes loyalitet, som i 2020 ligger på 4,54 sammenlignet med 4,29 i 2019.

Samtidig er det et faktum, at utilfredse kunder i denne analyse udgør 20 % af branchens omsætning i 2020 – en stigning på 6 % point sammenlignet med 2019.

Det er kunder, som med stor sandsynlighed vælger en anden entreprenør på fremtidige projekter og dermed eksisterer der et konkurrence-

parameter for kundefokuserede entreprenører, der formår at indfri kundeforventninger. Forinden dette, er det en forudsætning at entreprenøren inden projektets opstart lykkedes med at identificere både bevidste og ubevidste forventninger til samarbejdet.

Det skaber forudsætningerne for at bruge entreprenørens ressourcer på effektive og værdiskabende indsatser samt lykkedes med et godt samarbejde.



Total-entreprenører har generelt mere tilfredse kunder
... men fagentreprenører er bedst i afleveringsprocessen

Entrepriseformen Totalentrepriser er med en score på 4,45 i 2020 den entrepriseform der opnår den højeste kundetilfredshed

efterfulgt af fagentreprenører. Dette samtidig med at hovedentreprenørerne fortsætter den positive tendens fra de seneste 2 år, så er det dog forsat den entrepriseform med den laveste kundetilfredshed.

En analyse på tværs af indsatsområder i byggeprocessen viser, at totalentreprenører klarer sig bedst på 7 ud af 8 indsatser (se tabel 1). Dog vurderer branchens kunder at fagentreprenørerne er bedre end både total- og hovedentreprenører når det kommer til håndtering af afleveringsprocessen.

Tabel 1: Kundernes oplevelse af indsatser fordelt på entrepriseformer

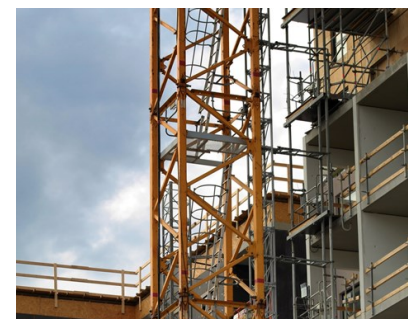
	Planlægning	Håndtering af Økonomi	Tidsplan	Samarbejde	Information	Rådgivning	Aflevering	Kvalitet og Arbejds miljø
Totalentreprise	4,43	4,32	4,45	4,61	4,30	4,38	4,10	4,57
Hovedentreprise	4,19	4,12	3,98	4,55	4,05	4,23	4,02	4,49
Fagentrepriser	4,29	4,23	4,07	4,42	4,05	4,16	4,32	4,44

Som følge af en hård konkurrence om at være bedst på pris i branchen, er der et stort behov for at fokusere på de effektive indsatser. Derfor har Bülow Management A/S, med afsæt i gennemført regressionsanalyse, beregnet hvilke indsatser, der har den største effekt på tilfredsheden. Resultaterne er baseret på mere end 1.000 projektevalueringer og viser at entreprenørens

håndtering af tidsplanen samt evnen til at samarbejde er de to indsatser med den største effekt på kundetilfredsheden

– se de enkelte indsatser individuelle påvirkning på side 9.

Med andre ord, hvis kundens vurdering af entreprenørens håndtering af tidsplan forøges med 1 karakterpoint (skala 1-5), så vil det have en direkte effekt på 0,25 (skala 1-5) på kundens samlede tilfredshed med entreprenøren i det gældende projekt. På samme vis er effekten af samarbejde 0,24, hvorfor disse to indsatser er de to vigtigste efterfulgt af håndtering af økonomi.



TIDSPLAN & SAMARBEJDE
har størst effekt på tilfredsheden

Projekter hvor understøttende BNKI KundeFokus tiltag indgår, som en del af samarbejdet, opnår højere kundetilfredshed sammenlignet med øvrige projekter, se side 11.

Dette underbygger dermed behovet for interview og dialog med bygherre i opstartsfasen såvel som undervejs i projektet, idet Forventningsafstemning og Løbende evaluering viser sig, at give entreprenøren større klarhed omkring, hvad der skaber tilfredsheden hos den enkelte kunde.

Tre bygherrer har som en del af dette års brancheanalyse udtalt sig om deres oplevelser som kunde i branchen. To ud af tre bygherrer savner mere faglig stolthed hos entreprenør-

erne, herunder at man byder ind med løsningsforslag undervejs i processen. To ud af tre bygherrer oplever desuden, at det ofte er den mindre lokale entreprenør som har fokus på kundeoplevelsen. Fælles for de tre bygherrer er, at de alle mener at tillid er et afgørende parameter.

Vi har konstateret ved disse bygherreinterviews samt ved øvrige projektevalueringssamlinger, at tillid består af både den professionelle tillid såvel som den personlige tillid. Den professionelle tillid opstår primært som følge af entreprenørens evne til at overholde aftaler og indfri forventninger. I den forlængelse anbefaler vi Forventningsafstemning med kunden, som kan understøtte den professionelle tillid.

Den personlige tillid handler om at tage personligt ejerskab over projektet ved samtidig at udvise personlig interesse i relationen til bygherre på

et uformelt plan. Hos Bülow Management A/S anbefaler vi brugen af samarbejdsinitiativer. Her kan eksempelvis brugen af personlige profilværktøjer såsom 'DISC' støtte opbygningen af tilliden, og dermed understøtte og kickstarte den indbyrdes forståelse, tillid og gensidige respekt.



TILLID er mere end professionel
– den er også personlig

Introduktion

Gode kundeoplevelser skabes gennem en helhedsorienteret tilgang

Formålet med denne brancheanalyse er, at bidrage med data og indsigt til byggebranchens aktører, som herved kan orientere sig om generelle trends ift. kundeoplevelserne baseret på tilfredshedsdata i perioden 2016-2020. Gennem det markedsledende kundeindeks i branchen 'BNKI KundeFokus'

har Bülow Management A/S siden 2010 haft en vigtig rolle i at bistå entreprenører med at maksimere udbyttet af kundernes feedback. Disse adskillige års data og erfaringer skal således bidrage til entreprenørernes viden inden for området, og dermed skabe forudsætningen

BNKI

Markedsledende inden for kundemålinger i bygge- & anlægsbranchen

for at branchens samarbejdsklima forsat vil udvikle sig positivt.

Høj kundetilfredshed er ét af fundamentene for at opnå langvarige gode økonomiske driftsresultater

Derfor er det en rentabel indsats at blive endnu dygtigere i sin kunde-håndtering.

Den excellente virksomhed sætter således fokus på det bundlinjeresultat, som handler om **KundeResultater** – se figur 1. Herunder ligger kundernes tilfredshed men også kundernes loyalitet som de afgørende måle-

punkter. Kunderne er vigtige for virksomheden, idet tilfredse kunder giver nye opgaver i fremtiden, og bidrager til positive historier og fortællinger i branchen. Når man som virksomhed skal sikre en høj tilfredshed blandt kunder, anbefaler vi, at det gøres ud fra Business Excellence Modellen. Denne model fortæller om sammenhængen mellem evnen til at

sikre, at vi har styr på vores **processer**, som forudsætning for at opnå gode

kunde-, medarbejder- og øvrige samfundsmæssige resultater.

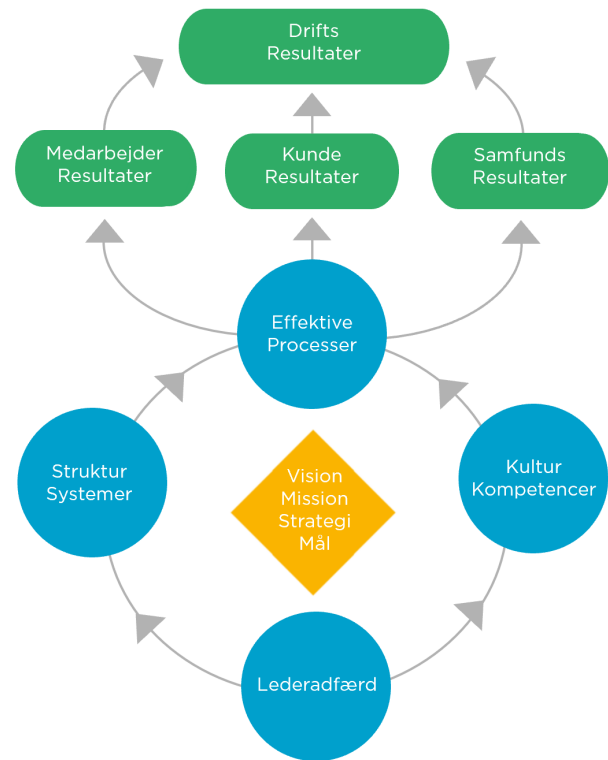
Virksomhedens **effektive processer** er således afgørende for at opnå excellente resultater. Dette skyldes at det er kernen, som kunden oplever, når vi samarbejder på et projekt, og det er måden hvorpå vi gennemfører processerne, som kan sammenlignes med de øvrige aktører i markedet. Det er derfor afgørende at have styr på sine processer og arbejdsgange, og ikke mindst løbende ajourføre kundens oplevelse og videre forventninger til den daglige proceshåndtering.

Forudsætningen for at sikre effektive procesarbejdsgange ligger dog dybere i organisationen. Det er nemlig afgørende, at vi på den ene side har styr på hvilke **strukturer, systemer** og politikker som vi benytter til at understøtte vores kundefokuserede proces, men samtidig er disse værktøjer og systemer intet værd, hvis ikke vi lykkes med at implementere disse i vores egen organisationskultur. Forudsætningen herfor er dels, at vi har **den rette kultur & de rette kompetencer** som understøtter kundeorienteret adfærd.

Det er derfor en vigtig opgave, at forankre en kundefokuseret kultur helt ud i produktionsleddet for at opnå en reel ændring af kundernes oplevelse af den måde, hvor på vi agerer. Når alt kommer til alt så gælder at

den afgørende parameter i at lykkes med en excellent proceshåndtering, er vores grundlæggende lederadfærd.

Succesen med at sikre en mere effektiv og kundeorienteret proceshåndtering står og falder derfor i sidste ende med virksomhedens egen lederadfærd, som er fødestationen for at medarbejderne dels oplever en udvikling



Figur 1: Business Excellence modellen

af kulturen og kompetencer gennem støtte, udvikling og vedholdenhed. Ligeledes er det ledelsens fornemmeste opgave, at være rollemodeller for brugen af de systemer, værktøjer og øvrige strukturer som er besluttet at anvende i vores proaktive kundefokuserede og udførsel af daglige arbejdsgange i øvrigt.

Det er derfor afgørende, at vi starter med at definere ledelsens rolle og bidrag ift. at skabe en kundeorienteret kultur både før, under og efter implementering af nye kundeorienteret tiltag.

Kundekultur for Vinder Virksomheder

Professionel tilgang på tværs af alle projekter

I årets udgave af brancheanalysen sætter vi fokus på udbyttet af det gode projektsamarbejde. Det gør vi fordi, at vi gennem resultater fra BNKI KundeFokus oplever en række entreprenører i branchen profiterer af at arbejde dedikeret og professionelt med kundeoplevelsen på tværs af alle organisationens projekter.

Det er selvfølgelig en forudsætning for langt de fleste aktørers eksistens, at de opfører sig ordentligt – men med professionelt tænkes på de entreprenører, der ikke blot opfører sig ordentligt, men også tager og synliggør et personligt ejerskab i projektets succes og udviser en dedikation som afspejles i hele organisationen.

De virksomheder der er blandt branchens førende på kundeoplevelser har også afledte og korrelerede effekter som styrker organisationen på flere fronter herunder:

- ◇ Medarbejdertilfredshed
- ◇ Medarbejderloyalitet
- ◇ Projektøkonomi
- ◇ Antal konflikter
- ◇ Image



6 afledte effekter af et godt projektsamarbejde

Såfremt entreprenøren formår at skabe høj kundetilfredshed på projektsamarbejdet, så opbygges en tryghed og tillid i relationen mellem bygherre og entreprenør som afspejler sig i loyaliteten. Tilliden, der både består af en personlig såvel som professionel interesse i relationen, skaber basen for at forebygge og overkomme udfordringer og uoverensstemmelser, hvilket dermed afskærmer en potentiel eskalering af den urentable konflikttrappe via færre konflikter.

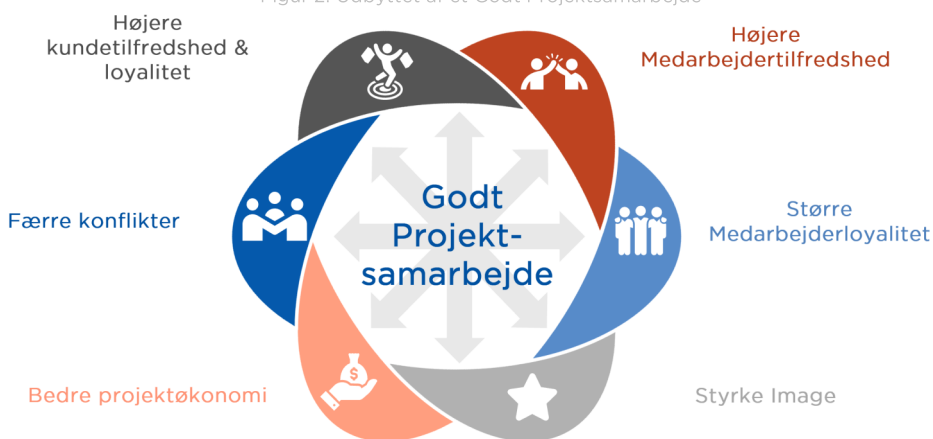
Foruden færre konflikter er udbyttet af det effektive og tillidsfulde projektsamarbejde en højere medarbejdertilfredshed. Konflikter er omkostningstunge, energidrænende og ikke særligt motiverende for medarbejderne. Er man som entreprenør derimod udstyret med ledelsesmæssige værktøjer, som er i stand til at fore-

gribe disse konflikter gennem en nære relationer med bygherre, da har man skabt et bedre arbejdsmiljø for medarbejderen. Dette ved vi har en direkte effekt på medarbejderloyalitet som ligeledes højnes. Foruden disse to afledte effekter for organisationen, så profiterer projektøkonomien også direkte af et godt og tillidsfuldt samarbejde, hvor fokus flyttes fra dokumentation og bureaukrati til udførsel og en mere løsningsorienteret projektkultur.

Endelig er image et vigtigt element i

en branche med mange tværgående relationer, som hver især danner en opfattelse af virksomheden baseret på egne og andres erfaringer. Ønsker jeres entreprenørvirksomhed et godt omdømme i branchen, så er troværdig nøgleordet, hvilket er en direkte sammenhæng mellem den profil, som virksomheden ønsker at blive opfattet som, og hvordan virksomheden faktisk opfattes af kunderne. Dermed er kundekulturen i virksomheden afgørende, at få forankret fra ledelse til produktion.

Figur 2: Udbyttet af et Godt Projektsamarbejde



Skab glædesoplevelser hos kunden

Det differentierer virksomheden fra konkurrenter

Hos Bülow Management A/S har vi gennem adskillige år engageret os i byggebranchens udvikling inden for kundekultur. Årsagerne hertil er mange men drives først og fremmest af en passion for at skabe et endnu bedre samarbejds-klima i branchen. Et ønske om at forløse og kombinere den faglige stolthed i branchen med excel-

Udvis dedikation og ansvarlighed

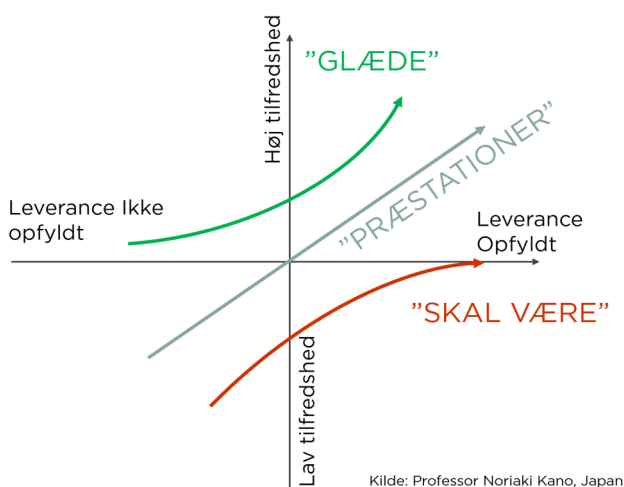
En passion som kommer til udtryk gennem en ekstraordinær indsats, der synliggøres overfor kunden, og som indikerer, at man ud fra et leverandørperspektiv er ærekær omkring den faglige stolthed. Det bedste eksempel herpå, og som ofte går igen på projekterne er, når kunden oplever at

leverandøren tager ejerskab gennem sin autoritet og ansvarlighed, som var det et privat projekt.

Er man som entreprenør i stand til at bidrage med denne form for glædesoplevelser til sine kunder, da kan man være ganske sikker på, at man har opnået sig en *ambasadorkunde*. Dvs. en kunde, som med stor sandsynlighed vil anbefale entreprenøren til andre, og hvor man har rodfæstet sig positivt i kundens bevidsthed.

Differentier præstationer fra konkurrenterne

Netop det at rodfæste sig i kundernes bevidsthed, er hvad der adskiller en kunde med høj tilfredshed fra en kunde med *unik* tilfredshed. Ved at vise overskud og begejstring, så er der altså en betydelig gevinst at hente for entreprenøren, idet det er her, hvor den enkelte entreprenør kan adskille sig fra konkurrenterne.



Figur 3: Kano Modellen

lente kunders resultater, hvor entreprenøren skaber minder-værdige glædesoplevelser for kunderne.

At være i stand til dette kræver en ekstraordinær indsats af entreprenøren. BNKI benchmark for branchen viser, at

den gennemsnitlige tilfredshed i branchen er 'meget høj' og derfor kræver det noget særligt af entreprenøren, hvis entreprenøren vil differentiere sig fra konkurrenterne.

Når man som aktør i branchen vil være i stand til at differentiere sig, så kræver det en unik præstation samt at få synliggjort indsatserne over for kunden. Netop synliggørelsen kan ofte være en svær at lykkes med i prak-

sis, hvilket vi har erfaret kan være sværere alt afhængigt af entrepriseformen. Det kræver nemlig at man som leverandør er i stand til, ikke blot at kommunikere fremdrift, men at kommunikere de små forbedringer og tiltag, der samlet set bidrager til merværdi og bedre oplevelser for kunden.

SYNLIGGØR PRÆSTATIONER

Det udgør 50 % af
kundeoplevelsen

Tolkningsguide, BNKI Index 2016-2020

Til tolkning af publikationens resultater

Tabel 2: BNKI Index 2016-2020

Svar	Tolkning
4.70 - 5.00	Unikt
4.39 - 4.69	Meget højt
3.96 - 4.38	Højt
3.32 - 3.95	Middel
2.50 - 3.31	Lavt
1.00 - 2.49	Uacceptabelt

Ovenstående tolkningsguide er baseret på data fra perioden 2016-2020, og er udregnet som support til tolkning af nærværende resultater. BNKI indekset er baseret på samme metode som 'EPSI'-standard (Extended Performance Satisfaction Index). Denne standard gør entreprenørerne i stand til at sammenligne resultater i indeværende analyse med det at være en Excellent virksomhed samt med øvrige aktører i branchen. Læseren bør her notere sig at fordelingen er venstreskæv, såle-

des er 3 ikke udtryk for en middel score på en skala fra 1-5 da respondenter i denne type undersøgelse har tendens til at svare over middel, og 3 dermed er et udtryk for at ligge under gennemsnittet.

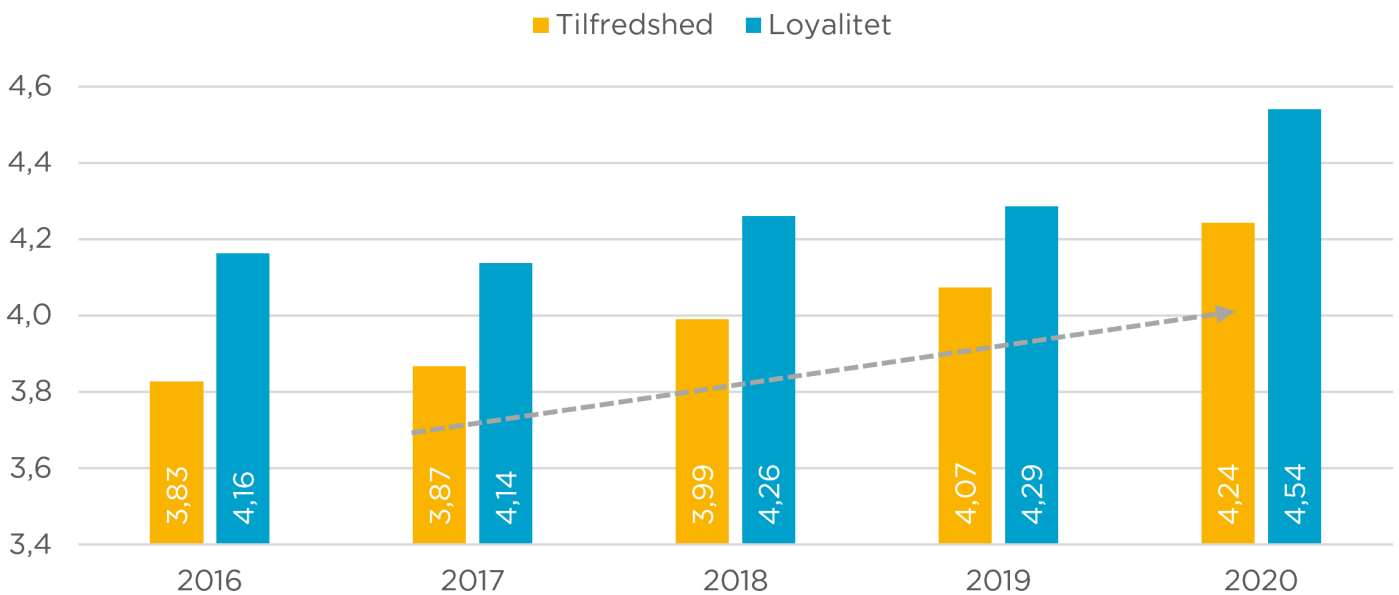
Guiden kan bruges i tolkningen af resultaterne i det næste afsnit som sætter fokus på branchens udvikling i kundetilfredshed i perioden 2016-2020.

Tilfredshed og loyalitet i branchen

Tilfredsheden blandt branchens kunder ligger i 2020 på et 'højt' niveau jf. måleenheden BNKI med en skala 1-5. Dermed fortsætter branchen en opadgående tendens, når det handler om kundeoplevelsen. En tendens som i øvrigt afspejler sammenhængen mellem et godt projektsamarbejde og en vedvarende kunderelation. Årets fremgang i loyalitet er desuden den hidtil største set over de seneste 4 år, og kan tolkes som en udvikling af

entreprenørernes evne til at bruge feedback og erfaringer fra tidligere projektevalueringer, til at skabe bedre kundeoplevelser på nye projekter. Dermed ser vi mere fokus på effektivitet, åbenhed, troværdighed og tillid. Fremgangen drives primært af de proaktive entreprenører, som hver dag arbejder på at skabe en god kundekultur. Der kan læses mere herom i Kapitel 3.

Figur 4: Udvikling i branchens kundeoplevelser



*obs. praksis for udregning af loyalitetsscore er ændret sammenlignet med 2019 publikation, så den nu er baseret på et gennemsnit af 3 spørgsmål.

Utilfredse kunder estimeres i denne analyse til at udgøre 20 % af branchens omsætning

En analyse af branchens tilfredshed, der er baseret på en total omsætning på 38 mia. kr. for de mere end 1.000 projekter i perioden 2016-2020, viser som afbilledet i figur 5 en interessant udvikling, når det gælder de såkaldte 'på-vej-væk kunder'. Dette er kunder, som efter endt projektsamarbejde, sidder tilbage med en lav grad af tilfredshed og loyalitet. Vores data viser at dette segment i 2020 repræsenterede ca. 20 % af branchens omsætning (her repræsenteret ved 38 mia. kr.), mens segmentet kun udgjorde 6 % af kunderne. Dermed kan det igen i år konkluderes, at der fortsat ligger en stort markedspotentiale for entreprenørerne i branchen, da denne type kunde sandsynligvis vælger en anden leverandør til fremtidige projekter. Så er man i stand til at præstere overfor disse kunder, ligger

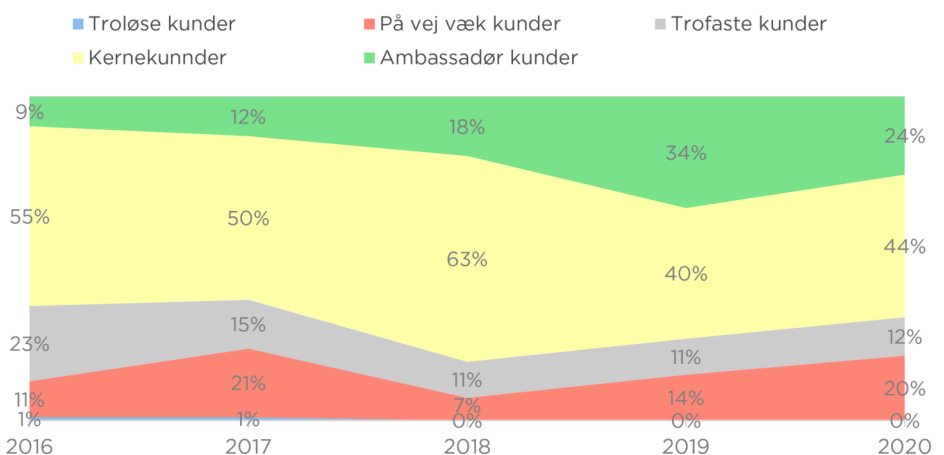
der potentielt en stor omsætning i den fremtidige pipeline, men det kræver investering i samarbejdet, at man som entreprenør ikke bliver en af dem, der placeres nederst i bunken på fremtidige projekter. Her vil entreprenører med øje for den professionelle og personlige interesse i samarbejdet sandsynligvis stå stærkere, da de her får en mulighed for at opnå vedvarende og værditilførende relationer med kunderne.

Det er i den forlængelse værd at no-

tere sig, at branchen fortsat er kendetegnet ved at have et minimalt antal af *troløse kunder*, som er kunder med en høj grad af tilfredshed og en lav grad af loyalitet. Altså betyder dette, at

for alle kunder i branchen gælder at tilfredshed med samarbejdet har en betydning for valget af fremtidig samarbejdspartner.

Figur 5: Udvikling i branchens kundeloyalitet baseret på omsætning

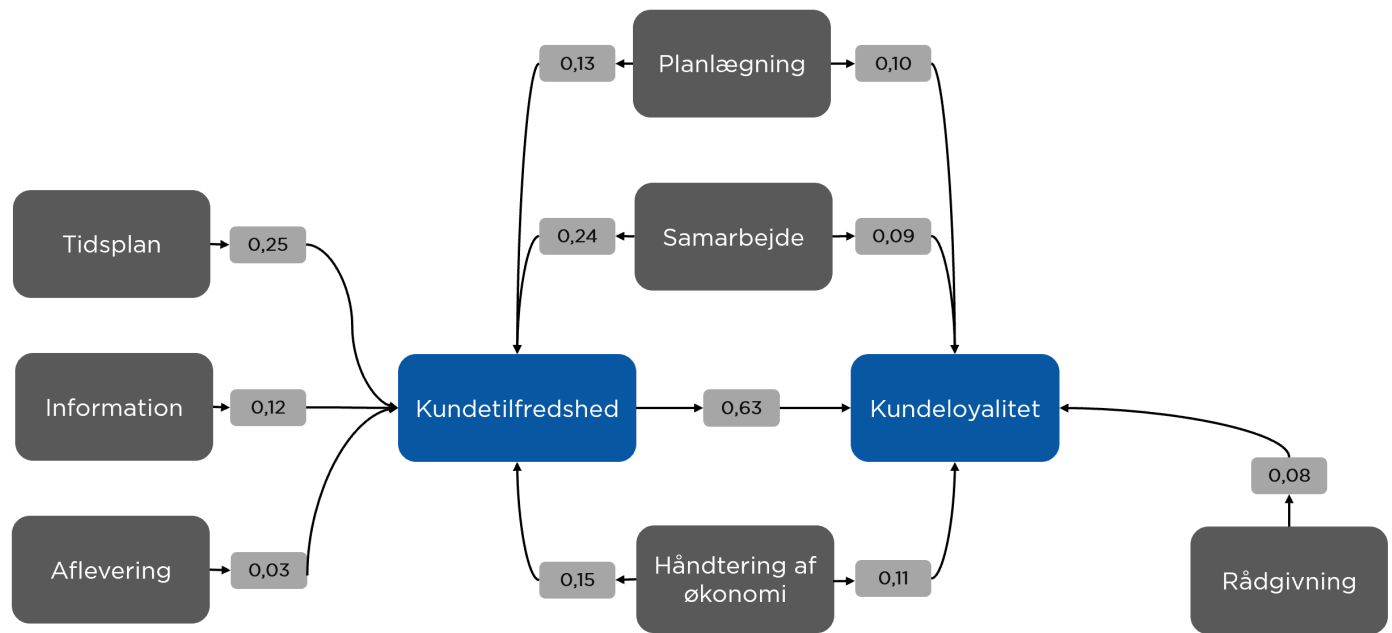


Hvilke indsatser er afgørende for nutidens kunder?

Ønsker man som entreprenør at opnå en høj tilfredshed blandt sine kunder, da forudsætter det at mestre de grå indsatser som ses i nedenstående illustration. De mørke og lyse bokse afspejler den konkrete indsats' påvirkning på kundetilfredshed og/eller kundeloyalitet. Sammenhængende er identificeret ud fra en statistisk regressionsanalyse, som gennem algoritmer identificerer kausale sammenhænge mellem kategorier (samarbejde, planlægning m.v.) og præstationer (Kundetilfredshed og

Kundeloyalitet). Det er væsentligt at bemærke, at der er direkte og stærk kausal sammenhæng mellem tilfredshed og loyalitet. Således demonstrer dataanalysen, hvor vigtig kundetilfredsheden er på det enkelte projekt, idet der er en direkte påvirkning på loyalitet. Ligeledes gælder det for alle indsatser, som har en forbunden linje til loyalitet, at denne effekt forstærker den indirekte effekt fra tilfredshed på loyalitet.

Figur 6: Relations analyse – effekten af indsatskategorier på Kundetilfredshed og/eller Kundeloyalitet



Tidsplan har den største påvirkning på kundens tilfredshed

Det fremgår af regressionsanalysen, jf. figur 6, at tidsplan, herunder entreprenørens evne til at overholde den aftalte tidsplan, samt at give besked i rette tid såfremt forudsætninger ændres, er det parameter, som har den største afledte effekt på kundens tilfredshed. Med andre ord kan det siges, at entreprenøren der formår, at levere som aftalt ift. tidsplanen, kan rykke på kundens samlede tilfredshed med hele 0,25.

Godt samarbejde har den næststørste effekt på det at skabe både høj tilfredshed og loyale kunder

Regressionsanalysen viser endvidere, at *samarbejdet* har en direkte effekt på kundetilfredsheden på hele 0,24 og udgør dermed sammen med *tids-*

plan de to vigtigste parametre på kundetilfredsheden.

Kundens oplevelse af samarbejdet har desuden yderligere en direkte effekt på graden af *kundeloyalitet*, hvilket afspejles af linjen der forbinder Samarbejde med Kundeloyalitet i figur 6. Dette er hermed en analyse der bekræfter hvor vigtigt det er, at fokusere på de aspekter, der skaber et godt samarbejds miljø mellem entreprenør og bygherre. Dette uddybes i Kapitel 3.

Oplevelse af **SAMARBEJDE** har en direkte effekt på kundetilfredsheden på hele 0,24

Overhold aftaler om økonomi og vær målorienteret i planlægningen

Entreprenørens håndtering af indsatser relateret til projektkøkonomien, har en direkte indflydelse på såvel kundens tilfredshed som kundens loyalitet – se figur 6. Herunder bør fokus være på processen omkring de økonomiske aftaler, hvor den proaktive entreprenør formår, at skabe tryghed hos kunden via en god sammenhæng mellem pris og kvalitet på de ydelser der leveres. Således bekræfter dette behovet for tidligt at afstemme forventninger med kunden til produktkvalitet og prisen.

Planlægning, herunder evnen til at arbejde målorienteret, samt at indgå i dialog om løsningsforslag, har ligeledes en direkte effekt på både kundetilfredshed og loyalitet – se figur 6.

Kunderne kommer igen hvis de oplever god rådgivning undervejs i samarbejdet

Af figur 6 fremgår det, at det ikke skaber en direkte afsmittende effekt på kundens tilfredshed, hvis denne efterlades med en oplevelse af, at entreprenørens rådgivning undervejs har forbedret det færdige resultat. Til gengæld har det en direkte effekt på kundens grad af loyalitet og det vil derfor være en langsigtet investering for entreprenøren at gøre dette. Alt-så vil de generøse entreprenører opleve en højere grad af loyalitet.

Det bør i henhold til regressionsanalysen også noteres, at entreprenørens evne til at gennemføre en tilfredsstillende aflevering samt efterfølgende udbedre eventuelle fejl & mangler, har en signifikant effekt på kundens oplevede tilfredshed. Det vil

også sige, at hvis ikke entreprenøren følger projektet til dørs og formår at udbedre fejl og/eller mangler på tilfredsstillende vis, så får dette en signifikant negativ indflydelse på den overordnede tilfredshed for hele samarbejdsprocessen.

På samme vis har evnen til at levere de rigtige og rettidige informationer en direkte effekt på den oplevede tilfredshed. Her er det for entreprenøren afgørende, at man forinden projektets opstart, har været i stand til at identificere forventninger til information om eks. fremdrift.

Det kræver bevidste indsats-er at lykkes med ubevidste forventninger

Virksomheder der lykkedes med ovennævnte indsatskategorier, er virksomheder der arbejder struktureret og målrettet med kundeoplevel-

sen. Foruden en forbilledlig lederadfærd med kunden i fokus, kræver det ofte understøttende og supporterende funktioner, som herved hjælper med at sikre de nødvendige og kontinuerlige opfølgninger hos projektteamet på det enkelte projekt.

Det kan være en ukompliceret opgave, at holde takt med kundens forventninger, men når først produktionen ruller så har dygtige fagfolk selv sagt fuldt fokus på produktionen, hvorfor det ofte kræver et supporterende værktøj for samtidig at kunne synliggøre indsatser over for kunden. Risikoen er ellers, at de underliggende præstationer ikke opleves af kunden, hvilket dermed ikke leder til den ønskede tilfredshed. Derfor anbefales det, at følge op med løbende evalueringer sammen med bygherren undervejs i projektet.

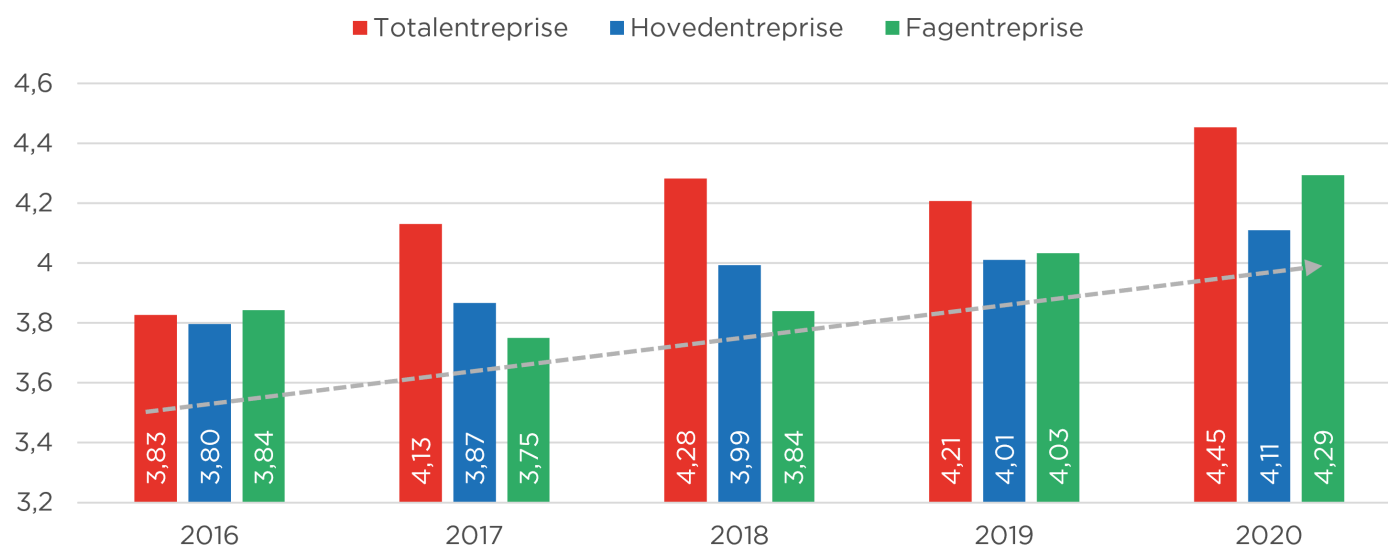
Totalentreprenører er stadig bedst

Totalentrepriser er igen i år kendetegnet ved at være den entrepriseform, som har den højest opnåede tilfredshed blandt kunderne. I 2020 ligger niveauet på 4,45 og dermed er tendensen igen vendt efter vi i 2019 ellers så et mindre fald i tilfredsheden ved totalentrepriserne.

Hovedentreprenører er, på trods af en gennemsnitlig tilfredshed på 4,11, den entrepriseform der igen i år har den lavest oplevede tilfredshed blandt kunderne i byggebranchen.

Afsnittet omkring glædesoplevelser hos kunden (se side 6) kan med fordel hjælpe til at anskue denne udfordring. Forskellen på en 'høj' og 'meget høj' kundetilfredshed hænger ofte sammen med synliggørelsen af præstationer og resultater, hvor hovedentrepriser ofte kan have sværere herved, idet synliggørelsen af indsatserne ofte er usynlig fordi bygherren har den løbende kontakt med rådgiveren. Det vil derfor ofte kræve en ekstra indsats af hovedentreprenøren, hvis han vil sikre sig, at kunden er bevidst om indsatserne. Løbende dialoger og interviews med bygherre kan bidrage hertil. Det vil ydermere understøtte samarbejdet på sagen, og hermed ligeledes påvirke kundetilfredsheden yderligere.

Figur 7: Udvikling i kundetilfredshed for hver enkelt entrepriseform



...men kun frem til afleveringsprocessen

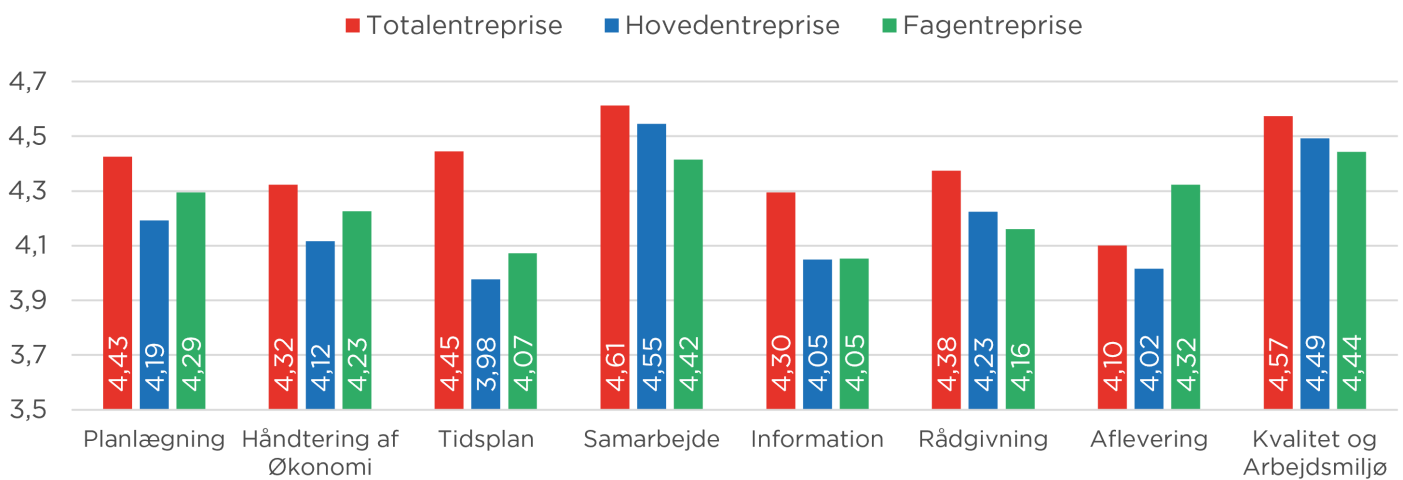
En dataanalyse over kundernes oplevelse på de 7 statistisk signifikante indsatsområder (Relationsanalysen) viser, at totalentreprenøren klarer sig bedst i 6 ud af de 7 indsatsområder. Herunder viser særligt indsatsen omkring overholdelse af tidsplanen, at tilfredsheden ved totalentrepriserne er markant højere sammenlignet med hoved- og fagentreprenører. Her kan man hurtigt fristes til at få sympati med de to sidstnævnte og ræsonnerer at deres tidsplaner ofte er påvirk-

ret af eksterne forhold, hvilket heller ej er forkert men hvor den kundefokuserede fagentreprenør ved opstart på eget initiativ har afholdt forventningsafstemning med sin kunde og derved også har formået at lede sin kundes forventninger fra start og gjort klart hvilke forudsætninger det kræver for at lykkes.

Altså handler det for den enkelte entreprenør om at være proaktiv i sin ageren og derved have muligheden for at sikre en fælles forståelse og

realisme i forventningerne forud for og under samarbejdet. På samme vis kan entreprenøren med fordel følge op på disse forventninger undervejs såfremt forholdene skulle ændre sig. Ligeledes gør sig det sig gældende for hoved- og fagentreprenører, som kan arbejde med bedre kundeoplevelse omkring indsatsen 'Information', fordi to bygherre sjældent har de samme forventninger og informationsbehov.

Figur 8: Gennemsnitsscore for indsatskategorier for hver enkelt entreprisform

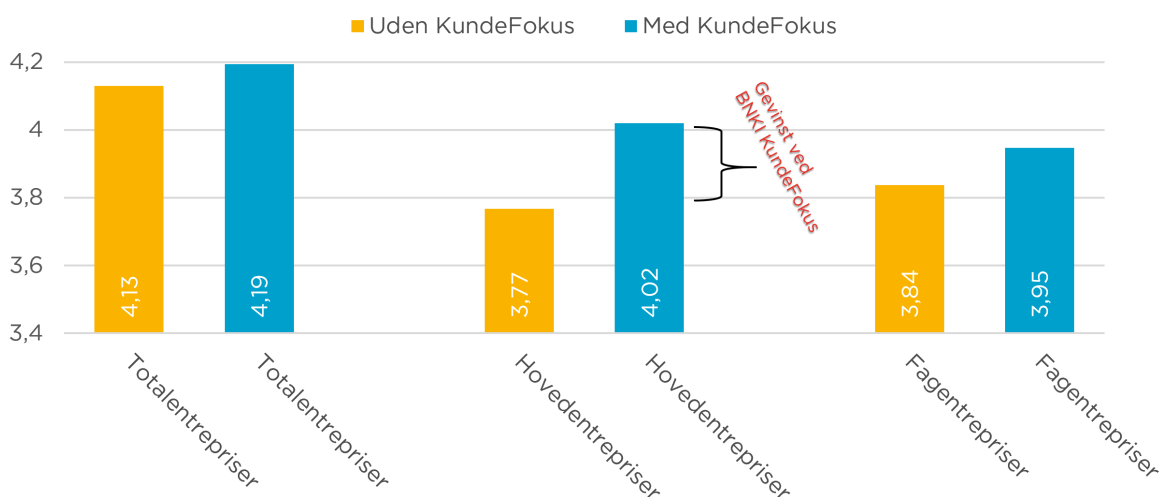


Højere tilfredshed på projekter med BNKI KundeFokus

Data fra BNKI KundeFokus viser, at projekter der foretager proaktive kundeinterviews opnår højere tilfredshed sammenlignet med projekter, hvor der udelukkende er foretaget tilfredshedsmåling ved afslutningen. Nedenstående figur viser dette, hvor det for alle entre-

prisformer gælder, at kundefokuserede initiativer undervejs i projektsamarbejdet er forbundet med en højere kundetilfredshed og loyalitet. Vi taler her om fysiske møder såsom Forventningsafstemning, Samarbejdsworkshops og Løbende evalueringer.

Figur 9: Tilfredshedsniveau på projekter - udbytte af BNKI KundeFokus på tværs af mere end 1.000 projekter



Vi anbefaler: Etablering af tillid via Forventningsafstemning og DISC

Bülow Management A/S har afholdt samtaler med tre danske bygherrer fra forskellige organisationer med fokus på deres oplevelser ift. entreprenørernes kundefokus. Ligeledes har succeskriterier og fremtidige trends været et vigtigt emne i samtalerne.

De udvalgte bygherrer repræsenterer forskellige områder i Danmark og forskellige typer af bygherreorganisationer.

Følgende interviews er foretaget:

- ◇ Thomas Kjær og Brian Rasmussen, Lolland Forsyning
- ◇ Lone Rasmussen og Søren Kofod, Holbæk Kommune
- ◇ Ole Vistisen, KONstruct ApS

Chefkonsulent hos Bülow Management Casper Friland Vindbjerg, der til daglig gennemfører en lang række kundefokusopga-

ver på byggeprojekter, har deltaget som interviewer ved alle samtaler.



Sådan oplever 3 danske bygherrer branchen:

Faglig stolthed

Interviewresultaterne viste at 2/3 af bygherrer peger på faglig stolthed, som noget der generelt savnes hos entreprenørerne, når de kigger tilbage på de seneste 5 år. Det gælder især ift. at afslutte projekterne ordentligt herunder at lede projekterne helt i mål selvom den sidste regning er betalt. På samme vis savner man, at entreprenører byder mere ind med løsningsforslag undervejs i processen – altså er det på disse parametre at de kundefokuserede entreprenører kan differentiere sig og skabe ”glæde” hos kunden jf. KANO modellen side 6. Glæden forudsætter naturligvis, at øvrige indsatser er opfyldt. Ønskerne om forbedringer følges dog også op med optimisme for fremtiden, da det også er en oplevelse, at den nye generation virker til at være mere samarbejdssøgende i deres tilgang.

Den ”lille” entreprenør

Det er bygherrernes oplevelse, at fokus på kundetilfredshed kun gælder hos nogle enkelte entreprenørfirmaer. 2/3 af bygherrerne oplever, at det ofte er den lille lokale entreprenør, der har fokus på kunderne. Det udtales blandt andet, at det er en oplevelse, at de større entreprenørfirmaer er mere kortsigtede, og har mindre fokus på effekten af loyaliteten.

Tillid spiller en stor rolle

Interviewundersøgelsen viser at tillid har en stor betydning for bygherrerne. Undersøgelsen indikerer desuden, at tilliden hos bygherrerne skabes via åbenhed, ærlighed, overholdelse af aftaler samt at vise personlig interesse for samarbejdet. En af bygherrerne udtalte: ”[...] *Samtidig handler tillid også om personlig kemi. For os handler det om, at entreprenøren giver plads til det sociale og uformelle i samarbejdet*”.

En anden bygherre delte nogenlunde samme synspunkt/holdning: *”Entreprenøren kan ligeledes opbygge tillid ved også at vise os interesse på det personlige/uformelle plan”*

Grøn omstilling, arbejdsmiljø m.v.

Undersøgelsen viser, at flere af bygherrerne har fokus på DGNB og den grønne omstilling, hvilket stiller særlige krav til entreprenørernes kompetencer. Politisk fokus og rentabilitet i investeringsprojekterne nævnes i øvrigt som forudsætningerne for, at denne bølge/tendens bliver aktuel i fremtiden, hvilket flere af bygherrerne forventer.

Foruden grøn omstillingsparathed nævnes også andre væsentlige trends, som bygherrerne mener bliver særligt vigtige fremover. Her nævnes bl.a. det psykiske arbejdsmiljø, nye teknologiske muligheder, lærlingekrav og højere dokumentationskrav, hvilket entreprenørerne bør kigge på internt for at sikre fremtidig konkurrencekraft.

Hvad består tilliden af?

Tillid nævnes ofte ifm. opstartsmøderne på byggeprojekterne, som en samarbejdsform, der foretrækkes og ønskes af langt de fleste danske bygherrer. Vores erfaringer peger desuden på, at

tillid ofte er en væsentlig årsag til projekternes succes – lige såvel som mistillid kan være en af årsagerne til fiasko.

Når tillid nu er så indlysende eftertragtet, så giver det selvfølgelig god mening, at investere tidligt i indsatser der kan understøtte tilliden og



hermed udvikle samarbejdet mellem nøglerelationerne på projekterne. Det er faktisk nødvendigt at sætte tid af til forventningsafstemning med kunden, for vi påstår nemlig, at tillid ikke er noget der kommer af sig selv.

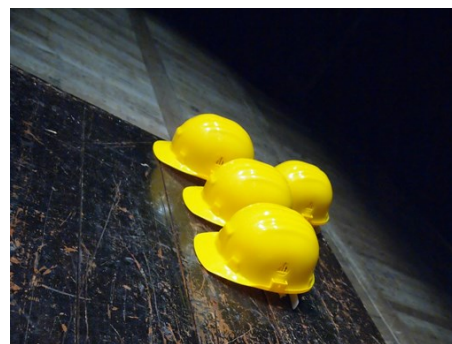
Når vi ser på resultaterne af de bygherreinterviews, som vi har foretaget, så mener vi, at tillid både kan betragtes på professionelt såvel som et personligt plan:

Den professionelle tillid – opnås typisk ved at overholde aftaler og indfri forventninger

Den personlige tillid – opnås typisk ved at vise social/ personlig interesse, samt at udvise åbenhed, ærlighed og troværdighed

Tillid er et vidt begreb, og der findes ikke nogen formel herpå, fordi det er subjektivt og individuelt, hvad der skaber tilliden for den enkelte. Derfor er det også nødvendigt, at man identificerer forståelsen for tillidsbegrebet hos sig selv og sin samarbejdspartner.

I Bülow Management A/S arbejder vi med tillidsskabelsen ved brugen af forskellige ledelsværktøjer, baseret på mange års erfaring fra branchen. Når vi på byggeprojekterne arbejder med tillidsskabelsen, så gør vi brug af 'Forventningsafstemning', som styrker tilliden på det professionelle plan. Når vi fokuserer på den personlige tillid, så gør vi brug af værktøjer målrettet samarbejdsudvikling, hvor man bl.a. kan gøre brug af profilanalyser såsom DISC.



Tillid =
Personlig interesse +
Professionel tilgang

Professionel tillid via forventningsafstemning

Hvad er forventningerne til processen og resultaterne, og hvordan skal vi samarbejde om at nå målet?

Entreprenører med forudindtagede holdninger, meninger og antagelser om kundens forventninger, har ofte tendens til at overse de ubevidste forventninger, der ikke italesættes før udfordringer opstår. Det er derfor en gunstig investering for samarbejdet at parterne, forinden projektets opstart, gennemgår og identificerer særligt vigtige kunde- og samarbejdsforventninger til temaer såsom *planlægning, projektstyring, håndtering af udfordringer, økonomihåndtering, afleveringsproces m.v.*

På byggeprojekterne bruges der mange timer på at afstemme forventninger ift. hvad selve slutproduktet skal indeholde. Altså byggeri-

ets funktionalitet, teknik og æstetik m.v.



Som vist på side 6 (KANO-modellen) så kan vi konstatere, at kundetilfredshed ikke alene blot afhænger af et slutprodukt – det der

"SKAL VÆRE". Det handler i høj grad også om vejen dertil og samarbejdsprocesserne, som skal skabe resultatet. Det handler om "PRÆSTATIONER" samt at levere ydelsen med en vis mængde begejstring – det der handler om "GLÆDE". Derfor bør bygherre, entreprenør og evt. bygherrerådgiver afsætte tid til at få afstemt og præciseret forventningerne til disse parametre lige såvel.

Med afsæt i Bülow Management A/S's erfaring fra facilitering af mere end 900 forventningsafstemnings- og evalueringsmøder gennem de seneste 5 år, er det tydeligt for os, at forventningerne og samarbejdspræferencerne sjældent er ens fra bygherre til bygherre. Forventningerne har det ofte med at være unikke.

Personlig tillid og gensidig forståelse via DISC

I Danmark er tillid en af vores kerneværdier. Det handler fx om, at vi har tillid til det offentlige, myndighederne og relationer. Interviewundersøgelsen indikerede også at det tydeligvis for de danske bygherrer er vigtigt med den personlige interesse og tillid.

Vi hører ofte på forventningsafstemning- og evalueringsmøder, at tilliden typisk er beslægtet med gensidig respekt, åbenhed, ærlighed og troværdighed.

Der kan være mange subjektive meninger om hvordan den personlige kemi og tillid skabes/opstår. Vores erfaringer i Bülow Management A/S er, at første skridt henimod tillidsfulde samarbejdsrelationer, er når den enkelte selv, vælger at udvise tillid til andre. Herved opstår der muligheder for, at den enkelte selv bliver mødt med tillid.

Næste skridt i indsatsen for tillids-

skabelsen handler om at være åben over for sin kunde/samarbejdspartner.

I denne sammenhæng er det vores erfaringer, at person profilanalyseværktøjer, som fx DISC, kan bruges til at skabe en større grad af indbyrdes forståelse mellem relationerne i et projektsamarbejde.

Vi har mange gode erfaringer med "Extended DISC", som er en adfærdsanalyse, der giver indblik i adfærdspræferencer hos den enkelte i teamet, og kan dermed skabe større indsigt omkring teamsammensætningens styrker, præferencer, kommunikationsstile og opmærksomhedspunkter.

Når vi har mod til at vise vores egen unikke profil for de andre i teamet, så udviser vi åbenhed om vores præferencer

og styrker, samtidig med at vi viser sårbarhed ved at vores svage sider ligeledes bliver synlige. Dette kan skabe en langt større forståelse mellem samarbejdsrelationerne, og den enkeltes handlinger og arbejdsmønstre. Ved at have en gensidig bevidsthed og forventning til hinanden på et personligt plan, opstår muligheden for at skabe tillid mellem relationerne.

Figur 10: DISC profil— præferencer



Evaluer projektet løbende for at understøtte tilliden

Dermed kan man i samarbejdet med fordel fokusere på hvorledes der etableres et fokus på opbygningen af den professionelle og personlige tillid. Når parterne i samarbejdet har opnået de første erfaringer fra projektets udførelse anbefales de at samles til et løbende evalueringss-

møde. Dette for at evaluere oplevelser og afstemme eventuelle ændringer i forventninger. Det løbende evalueringssmøde følges op med en midtvejsmåling før den endelige slutmåling gennemføres ved projektets afslutning.

Figur 11: Etabler tilliden i samarbejdets indledende fase



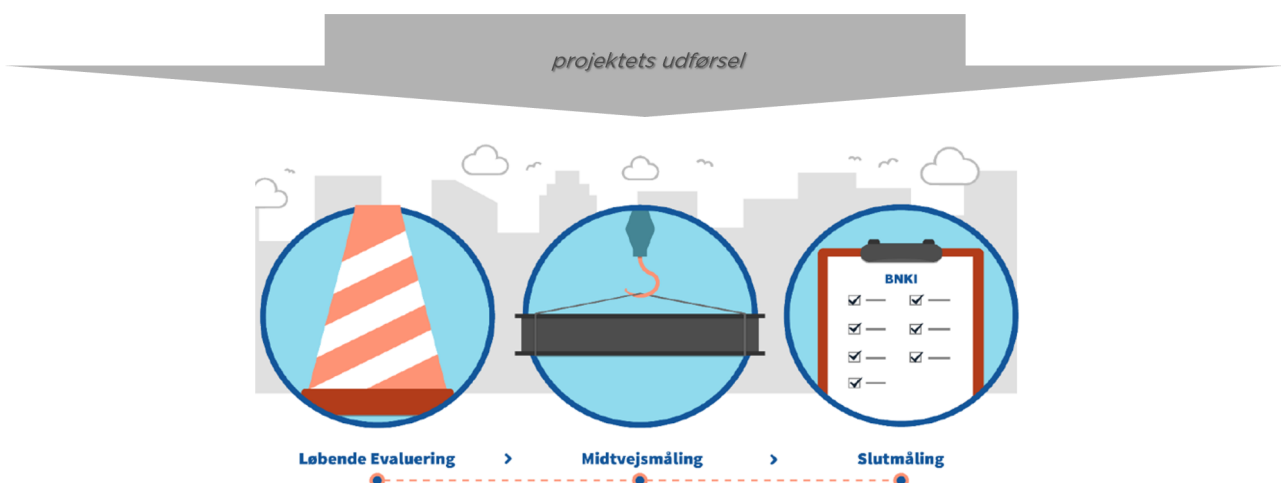
Den personlige tillid

Profilanalyser som værktøj til at supportere projektteamet i at forså forskelle og ligheder mellem blandt andet beslutnings- og kommunikationsstile.



Den professionelle tillid

Forventningsafstemningsmøde som værktøj til at forstå projektspecifikke krav og forventninger fra kunden ift. de 8 indsatser i byggeriets samarbejde (se figur 8).



Om BNKI KundeFokus

Grundtanken i BNKI KundeFokus konceptet er at understøtte proaktive entreprenører med arbejdet omkring kundernes tilfredshed helt fra begyndelsen såvel som undervejs i de forskellige projektsamarbejder. Dette alt sammen med formålet, at skabe forudsætningerne for og indsigten i, hvordan den højest mulige kundetilfredshed bliver indfriet ved afslutningen af samarbejdet. Den proaktive entreprenørs arbejde er herigennem ligeledes med til at understøtte forudsætningerne for alle de øvrige aktører, i form af eks. rådgivere og bygherrer, i deres muligheder for at lykkes med et godt og resultat-skabende samarbejde.

Forventningsafstemning på byggepladsen.

I den forbindelse bistår Bülow Management A/S's rådgivere derfor på størstedelen af projekterne med planlægning og facilitering af et indledende Forventningsafstemningsmøde med bygherre og eventuelle rådgivere. Formålet med Forventningsafstemningsmødet er at etablere et mødeforum, hvor også projektteamets projektledelse er deltagende, så denne får mulighed for at opnå indsigt i hvilke konkrete forventninger og succeskriterier, som er gældende for den enkelte bygherre og rådgiver ift. det konkrete projektsamarbejde. På den måde nedbrydes bygherrens og rådgiverens konkrete forventninger ved Bülow Management A/S's interview til specifikke og konkrete indsatsområder, som projektledelsen efterfølgende kan målrette dagligdagens opgavehåndtering efter.

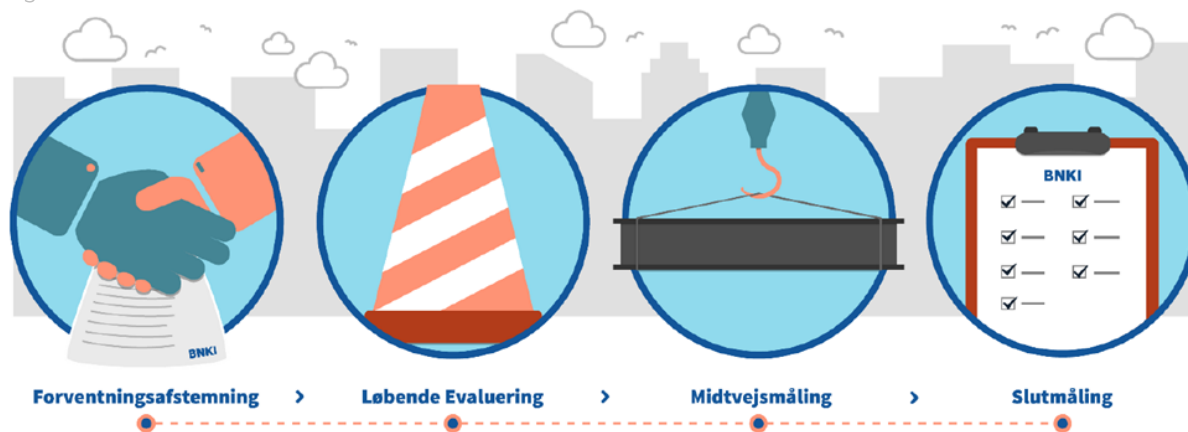
Løbende evalueringssmøder sætter fokus på nødvendige indsatsområder i projektteamet.

For at sikre opfølgning på de aftalte succeskriterier afholdes undervejs i projektsamarbejdet én eller flere Løbende Evalueringssmøder, hvor formålet således er gensidigt at forpligtige sig til de indledende aftalte indsatsområder ved at evaluere det nuværende tilfredshedsniveau. Således skabes også en konstaterbar vished omkring kundens oplevede tilfredshedsniveau samt viden om hvilke indsatser der kan medføre fastholdelse eller udvikling af den oplevede tilfredshed. På mødet fastsættes derfor ofte revurderede succeskriterier og indsatsområder. Disse måles 1-2 måneder efter evalueringssmødet ved udsendelse af evalueringsskema til byggherren. Her opnår entreprenørerne en tidlig indsigt i, hvorvidt de aftalte indsatsområder har båret frugt eller der er behov for korrigerende handlinger.

Læring gennem afsluttende evaluering.

Ved projektets afslutning gennemfører Bülow Management A/S endelig BNKI KundeFokus slutmåling. Denne udsendes, som udgangspunkt, ligeledes som et elektronisk evalueringsskema til byggherren, om end Bülow Management A/S i mange sammenhænge også faciliterer et afsluttende evalueringssmøde med det formål, at sikre opsamling på den endelige kundetilfredshed samt, identifikation af mulige forbedrings- og læringsområder frem mod nye kommende projektsamarbejder.

Figur 12: BNKI KundeFokus forløb



Publikationens datagrundlag

Resultaterne i nærværende rapport er baseret på historisk data opsamlet i BNKI KundeFokus, som har bistået med at indsamling og værdiskabende anvendelse af kundetilfredshed siden 2010. I alt er mere end 1.000 projekter blevet evalueret siden begyndelsen af 2016, som danner grundlaget for indeværende resultater. Der tages udelukkende afsæt i slut-evalueringer, og derfor indgår data fra de mere end 900 løbende samarbejdes-evalueringer ikke, da de alle er foretaget som proaktive tiltag undervejs i projektløbet.

Der skildres i rapporten mellem projekter med og uden

kundefokuserede initiativer – hver gruppe repræsenterer som minimum 500 projekter. Dette er betegnelsen for hvorvidt der undervejs i projektet er blevet gennemført ingen eller som minimum ét proaktivt samarbejds-tiltag som forventningsafstemning og/eller løbende evalueringer af samarbejdet undervejs i forløbet.

Ligeledes skelnes der mellem entrepriseformerne total-, hoved- og fagentreprise, som hver især er baseret på data fra minimum 200 projekter de seneste 5 år.

De statistiske resultater suppleres med ekspertviden fra teamet bag Bülow Management A/S, som besidder erfaring baseret på facilitering af mere end 900 kundefokuserede tiltag de seneste 5 år.

Kontakt Bülow Management A/S

For spørgsmål til publikations indhold, eller interesse i yderligere viden om arbejdet med kundetilfredshed – herunder samarbejdsudvikling og tidsplan i Bygge- og Anlægsbranchen – så er du meget velkommen til at kontakte os i Bülow Management A/S.

BNKI KundeFokus team:



Tranekær, Dallerup

Morten Rishøj Søndergaard

COO

ms@bulow.eu

3148 9046



Casper Friland Vindbjerg

Chefkonsulent

cvk@bulow.eu

2912 5417



René Stig Jacobsen

Chefkonsulent

rsj@bulow.eu

2912 4392



Patrick Fogh Lind-Bruhn

Konsulent

pfl@bulow.eu

2845 7019



Læs mere om BNKI KundeFokus på
www.bnki.dk